

Zabrze, 21września 2016

Prof. dr hab. Agata Stachowicz -Stanusch

Wydział Organizacji i Zarządzania

Zakład Administracji i Podstaw Zarządzania

Politechnika Śląska w Gliwicach

Recenzja

Rozprawy doktorskiej Pani mgr Magdaleny Borowskiej

pt.

„Realizacja interesów pracowniczych w spółkach PKP SA”

1. Tezy pracy: oryginalność problemu badawczego

Praca doktorska Pani mgr Magdaleny Borowskiej to solidny pod względem metodologicznym traktat naukowy, z wyraźnie zaznaczoną w nim szkołą naukową Promotora. Recenzowana praca doktorska poddaje pod dyskusję niezwykle istotne pytania, które są aktualnie przedmiotem dyskursu, tak wśród teoretyków jak i praktyków organizacji, a mianowicie pytania o wpływ realizacji oczekiwań pracowników na efektywność organizacji.

Teza ta- o pozytywnym wpływie uznania i spełnienia oczekiwań pracowników na efektywność organizacji jest, od dawna potwierdzana badaniami naukowymi, a także jest ona pozytywnie weryfikowana doświadczeniami praktyki. W polskiej literaturze znalazła ona poczesne miejsce w pracach Prof. M. Gablety, w których owe oczekiwania pracowników definiowane jako: „interesy pracowników” zostały poddane wszechstronnym analizom efekty

których dostarczają wielu rekomendacji doskonalenia systemów zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych polskich organizacjach.

Obszar problemowy pracy doktorskiej Pani mgr Magdaleny Borowskiej zdefiniowano na podstawach prac Prof. M. Gablety. Określony został on zestawem pytań badawczych oraz dwiema hipotezami badawczymi. Pytania badawcze i hipotezy zawierają się w dążeniu do poznania struktury i hierarchii ważności interesów pracowniczych (a także uwarunkowań ich uznania i realizacji) dla kształtowania efektywności ważnych dla dalszego procesu rozwoju i przeobrażeń gospodarki polskiej przedsiębiorstw PKP SA.

Przedsiębiorstwa PKP SA to złożona sieciowa organizacja powstała w wyniku trudnego i obciążonego wieloma – jak się okazuje – błędami procesu restrukturyzacji dawnego, przedsiębiorstwa państwowego: Polskie Koleje Państwowe. Uwarunkowania, w których PKP funkcjonowało w przeszłości (strategiczne znaczenie dla scentralizowanej gospodarki, wysoki poziom scentralizowania i związana z tym bardzo silnie kultura organizacyjna, szczególna struktura zatrudnienia), a także wymogi procesu restrukturyzacji PKP po roku 1990 (liberalizacja rynku usług transportowych, powstanie konkurencyjności, wymogi określone dyrektywami UE co do funkcjonowania transportu kolejowego w państwach członkowskich, uwarunkowania przeobrażeń społecznych w tej branży, szczególnie wysoki poziom statusu wysoce roszczeniowych związków zawodowych) określiły wyzwania, wymogi oraz warunki procesu przeobrażeń i restrukturyzacji PKP. Dlatego podjęcie przez Doktorantkę kompleksowych badań dla określenia percepcji warunków i wypełniania interesów różnych grup pracowniczych w przedsiębiorstwach tej branży w aktualnych warunkach jej restrukturyzacji oraz wobec strategicznych wyzwań jakie podejmują przedsiębiorstwa kolejowe uznać należy za szczególny, pozytywny walor obszarów badawczych podejmowany w tej pracy doktorskiej.

Poza aplikacyjnością badań Autorki drugim walorem tej pracy jest kompleksowość podjętych badań. Zamiarem Autorki (nie w pełni zrealizowanym) było podjęcie badań w wielu różnych przedsiębiorstwach tej branży, przedsiębiorstwach reprezentujących różne cele, funkcje. Autorka podjęła swoje badania definiując szerokie spektrum badawcze (kilkadziesiąt zmiennych w modelu relacji wpływów interesów pracowniczych na funkcjonowanie i rozwój tych organizacji).

W konkluzji stwierdzam, iż sformułowane i podjęte przez Doktorantkę tezy – obszary problemowe -to jedno z pierwszych, kompleksowych badań w skali tej branży, których efekty znajdą niewątpliwie wykorzystanie dla racjonalizacji procesów restrukturyzowanych przedsiębiorstw PKP.

Powyżej sformułowane walory pracy doktorskiej wypełniają wymogi co do oryginalnego podjętego i rozwijanego problemu naukowego w tej pracy.

1. Ocena trafności i oryginalności metod i narzędzi badawczych

Obszar problemowy pracy – teza pracy- została zdefiniowana dziewięcioma pytaniami badawczymi i dwoma hipotezami. Sądzić należy, iż pytania badawcze jak i hipotezy zostały sformułowane w wyniku badań i analizy literaturowej oraz badań sondażowych i innych badań w których brała udział Autorka.

Zakres, hierarchia pytań badawczych charakteryzuje się pewną dowolnością co przenosi się na brak logicznego uzasadnienia kolejności i hierarchii ważności pytań. Jest to prawdopodobnie efektem tego, iż Autorka mimo dużego zakresu wiedzy o przedmiocie badań nie skonstruowała modelu badawczego jako podstawy – platformy -swoich badań; modelu z którego można by było odczytać uzasadnienie określonych relacji - wpływu różnych oczekiwań – interesów pracowniczych na poziom efektywności; na poziom ich społecznej odpowiedzialności; na poziom wypełnienia oczekiwań klientów dla różnych warunków organizacyjnych, w różnych typach przedsiębiorstw, dla różnych zbiorów zmiennych opisujących otoczenie tych firm. Model badawczy stanowić winien podstawę dla sformułowania hipotez – pytań badawczych- które niestety w pracy zostały zdefiniowane dość ogólnikowo.

Dla potrzeb weryfikowania hipotez oraz dla poszukiwania odpowiedzi na pytania badawcze Doktorantka zaprojektowała wieloetapowy proces badawczy. I znowu, niestety, następstwo kolejnych faz tego procesu nie znajduje w pełni logicznego uzasadnienia.

Trafnie i zgodnie z założonymi celami pracy dobrano techniki badawcze zarówno dla celów weryfikacji hipotez, jak również dla potrzeb zaprojektowanych narzędzi

(kwestionariusz ankiety, kwestionariusz wywiadu- lista poszukiwanych informacji). Zasadnie określono również techniki syntezy badań tylko niestety w sposób dość chaotyczny.

Proszę o przekonujący dowód negatywnie zweryfikowanej hipotezy numer „1” bowiem z lektury wyników badań nie wynika jednoznacznie negatywne zweryfikowanie tej hipotezy.

Potencjał motywacyjny pracowników w istotny sposób powiązany jest z wymogami, zasadami oraz możliwościami funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, z systemem oraz hierarchią wartości oraz zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu co ma istotne znaczenie dla strategii rozwoju właśnie takich przedsiębiorstw jak PKP. Teza ta tylko w sposób pośredni i bardzo ogólnikowy znalazła miejsce w pracy. Proszę o odpowiedź na pytanie o poziom wdrożenia oraz o możliwości i warunki wdrożenia zasad społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach PKP.

Teza pracy sformułowana została na podstawach **problemowej koncepcji zarządzania**. Zarządzanie według tej koncepcji to głównie identyfikacja problemów - barier przedsiębiorstw – w ogóle negatywnych uwarunkowań i rozwiązywań tych „problemów” - zgodnie z kryteriami racjonalności. Gdy tymczasem o przyszłości procesów przeobrażeń przedsiębiorstw takich jak np. PKP istotnie zadecyduje odkrycie i rozwój *pozytywnych aspektów*, warunków i wartości – budujących *pozytywne* postawy i zachowania członków organizacji, w kontekście właśnie oczekiwań, interesów zarówno samych pracowników, jak i oczekiwań klientów i innych interesariuszy.

Takie pozytywne nastawienie członków organizacji jest zasadne i celowe; świadczą o tym prace w obszarze pozytywnej teorii organizacji (*positive organizational scholarship* - POS) a także doświadczenia i wyniki badań za granicą (prace Cameron, Dutton, Quinn 2003) i w kraju (badania autorów takich jak: Prof. J.Stankiewicz 2010; Prof. P.Zbierowski 2014).

Proszę o ustosunkowanie się Autorki do tych kwestii tj. czy w swoich badaniach (mimo ich problemowego ukierunkowania) Autorka odkrywa pozytywne – optymistyczne oczekiwania, interesy pracowników oraz pozytywne możliwości i warunki ich spełnienia. Pragnę tylko nadmienić, iż przecież one są w organizacjach, trzeba je tylko odkryć, uświadomić i budować na ich podstawie strategię rozwoju i przeobrażeń współczesnych przedsiębiorstw.

Dalszą kwestią związaną z relacjami: interesy pracowników a potencjał motywacyjny firmy, (a dalej strategię przeobrażeń przedsiębiorstw); jest waga oraz miejsce w kształtowaniu

tych relacji liderów- menedżerów nowego typu nazywanych *odpowiedzialnymi* przywódcami. *Przywództwo odpowiedzialne* definiowane jest jako działania menedżerów współczesnych organizacji, które bazują na budowaniu i wzmacnianiu więzi zaufania w organizacjach oraz zespołach roboczych (Kuraszko, 2014); więzi których fundamentem są wartości moralne i organizacyjne budowane wspólnie ze wszystkimi pracownikami i pozostające w spójności z wyznawanymi przez lidera wartościami moralnymi i organizacyjnymi. Tacy *odpowiedzialni* przywódcy są i funkcjonują w naszych przedsiębiorstwach, zapewniając społecznie odpowiedzialny ich rozwój; tacy menedżerowie - liderzy niewątpliwie już kształtują i będą w przyszłości w dominującym zakresie kształtować przeobrażenia i rozwój przedsiębiorstw PKP. Proszę o rozwinięcie tej kwestii w kontekście dotychczasowych doświadczeń, wyników badań Autorki.

Stwierdzam, że zastosowane metody oraz techniki badawcze są zasadne w stosunku do przyjętych celów i zadań pracy.

2. Konstrukcja pracy, sposób prezentacji

Treść recenzowanej rozprawy przedstawionej na 256 stronach, podzielona jest na 5 rozdziałów, uzupełniona 8 załącznikami; rozprawę otwiera wstęp, zamyka zakończenia oraz spis tabel i rysunków, oraz literatury obejmującej 200 pozycji z czego 171 to pozycje polskojęzyczne a 29 anglojęzyczne oraz 26 aktów prawnych i 39 źródeł internetowych.

Zakres przedmiotowy pracy, oraz konstrukcja pracy charakteryzuje się wyrównanym poziomem kolejnych rozdziałów i ich pełną kompatybilnością.

Podkreślam, iż poszczególne rozdziały kończą się własnymi, Autorki syntetycznymi wnioskami, zaleceniami. Podkreślam bardzo dobrą orientację Autorki w aktualnych badaniach krajowych w zakresie tematu. Szkoda jednak, że Autorka tak ubogo wykorzystała najnowsze, światowe doniesienia badawcze z omawianego obszaru. Zagadnienia bowiem będące przedmiotem pracy są z racji ich ważności szeroko podejmowane na sesjach naukowych konferencji EURAM czy Academy of Management (AOM) w ramach dywizji Social Issues in Management czy Organizational Behavior .

Podkreślam także bardzo dobrą znajomość Autorki strategicznych i aktualnych problemów przeobrażeń przedsiębiorstw PKP. Tekst odpowiada standardom opracowania naukowego.

3. Uwagi dyskusyjne

1. Praca naukowa podejmująca ważne zagadnienia zarządzania współczesnymi organizacjami, które poddawane są radykalnym zmianą organizacyjnym winna – poza walorami poznawczymi - posiadać określone, zdefiniowane cechy aplikacyjne. W kolejnych, trudnych okresach restrukturyzacji przedsiębiorstw grupy PKP oczekiwane są właśnie takie radykalne zmiany, szczególnie jeśli chodzi o zmiany w systemie zarządzania kapitałem ludzkim; oczekiwana jest istotna zmiana kultury organizacyjnej tych przedsiębiorstw. Mankamentem pracy Pani mgr Magdaleny Borowskiej jest to, iż efekty swoich badań w sposób tyle co ogólnikowy wykorzystuje dla formułowania rekomendacji praktycznych dla projektowania określonych, użytecznych wręcz rozwiązań w przedsiębiorstwach PKP. Propozycje zawarte w rozdziale 5, tabela nr 5.1 tych oczekiwań nie spełniają.

2. Aktualnie w obszarze nauk zarządzania prowadzone są poważne prace badawcze w zakresie wypracowywania nowych zasad, procedur, metodologii badań w naszych naukach. W podejściu tym zasadniczo odchodzi się od tradycyjnej, indukcyjno-empirycznej metodyki badań. Etapem wyjściowy procesu badawczego są badania prowadzone według określonych metod dobrze dobranych przypadków, *case study* oraz koncentrowanie się głównie na analizie wzajemnych wpływów w relacjach budujących rzeczywistość organizacyjną. Etap ten uświadamia i uzasadnia kluczowe znaczenie teorii ugruntowanej w badaniach społecznych i służy do formułowania obszaru problemowego- tezy pracy. „Ugruntowana” w ten sposób wiedza badacza służy do formułowania dalszych etapów procesu badawczego, w ramach, których formułowane są kolejne hipotezy badawcze, które weryfikowane są w dalszych etapach badań. W podejściu tym zaznacza się poprzedzający etap badań jakościowych (*case study*) w stosunku do ewentualnie dalszych etapów badań, które dalej wykorzystują metody statystyczne. Autorka w swoich dobrze zrealizowanych badaniach literaturowych (*desk research*), dalej, w pracach jakie przeprowadziła na etapie formułowania tezy pracy (na etapie badań sondażowych) zebrała - jak sędzę - konieczne informacje oraz wiedzę dla skonstruowania bardziej oryginalnych tez pracy (niż to zawarto w jej pytaniach badawczych). Wśród tych oryginalnych tez, które to zostały tylko pośrednio zaznaczone w pracy wymieniam min. takie jak: pytania o rolę i wagę odpowiedzialnych liderów, menedżerów dla innowacyjnego przeobrażenia tych organizacji; dalej pytania o szansę na przekształcenie

kultury organizacyjnej tych firm w kierunku innowacyjnej i przedsiębiorczej kultury organizacyjnej. Uprzejmie proszę o ustosunkowanie się Autorki do tych kwestii.

4. Konkluzja

Oryginalność problemów badawczych jakie podjęto w pracy, na którą składa się: kompleksowość podjętych badań, ich aplikacyjność, a przede wszystkim to, że jest to jedno z pierwszych badań w skali sektora; dalej poprawność metodologiczna procesu badawczego oraz oryginalność stosowanych narzędzi badawczych, pomimo pewnych mankamentów tej dysertacji dają podstawę do sformułowania pozytywnej konkluzji, iż praca Pani mgr Magdaleny Borowskiej pt. „Realizacja interesów pracowniczych w spółkach PKP SA” spełnia wymagania stawiane przed rozprawami doktorskimi przez Ustawę o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003, (Dz. Ust. 65, Poz. 595, Art. 13).

W związku z powyższym wnoszę do Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu o dopuszczenie rozprawy do publicznej obrony.

